

2021年6月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2021年6月2日 15:00~16:30
場所	オンライン配信
説明者・応対者	代表取締役 社長執行役員 (CEO) 橋本 修 代表取締役 副社長執行役員 (CTO) 松尾 英喜 取締役 常務執行役員 (CFO) 中島 一
説明資料	2021年6月2日掲載 経営概況説明会 資料

Q&A	
■モビリティセグメント	
Q1. ICT 材料に関して、EUV ペリクルについて今後の販売計画について教えて欲しい。また、2030 年に向けた大きな成長が期待できる製品について教えて欲しい。	
A1.	ICT 材料は、第 3 の柱として期待しており、ドライブをかけ成長を加速させていきます。その中でも、EUV ペリクルはコアとなる重要な事業と考えています。既に営業運転を開始しており今後の事業拡大を期待しています。ArF と EUV を合わせた先端領域のペリクル事業でグローバル No.1 のメーカーとして更に強化していきます。半導体の市場も拡大していることから、需要に応じて早期に増強も検討していきます。今後の ICT 材料のコアになる事業としては既存の事業に加え、本州化学とのコラボレーションによる更なる成長が期待できます。また、新事業開発センターで手掛けている半導体、イメージング領域では当社が基盤の技術を有しており、これらが今後の ICT 領域の成長のベースとなっていきます。それらを踏まえ、まずは売上高 1,000 億円を目指します。
■ヘルスケアセグメント	
Q2. ビジョンケア材料のメガネレンズ増強、米国市場でのポリカーボネートからの切り替えによる成長の可能性や、歯科材料ビジネスの成長戦略等踏まえ、ヘルスケアセグメントの成長戦略、将来像について説明して欲しい。	
A2.	メガネレンズ材料については、2023 年下期の能力増強を決定しました。今後は、当社のコーティング技術と組み合わせながら、米国や中国といった別の素材が使われている市場の置き換えを図っていきます。歯科材料については、Kulzer の PMI に苦労してきましたが体制が整ってきており、デジタル化も進展し本格的にビジネスが立ち上がってきています。国内でも松風との提携強化により成長が見込めます。不織布については産業材の強化、パーソナルケア材料でも特徴のある製品を通じ社会課題の発掘や可能性の検討を行っています。また、M&A の検討も行っており既存ビジネスと組み合わせることで、大きく成長させていきます。
■基盤素材セグメント	
Q3. MDI の能力増強は基盤素材戦略に沿った内容となっているのか。	
A3.	MDI はダウンフロー強化・拡大の事業と位置付けており、自動車用途以外にも高付加価値分野への展開が可能であり、更なる収益拡大に貢献できます。また、GHG 削減については当社が保有しているリサイクル技術をいかし、GHG 原単位を 23%削減していくことが出来ます。
Q4. 基盤素材の実力の利益水準はどの程度と考えているのか。	
A4.	基盤素材事業については 300 億円を稼ぎ出すことが重要だと認識しています。一過性の市況、在庫影響を除く現在の実力は 200 億円程度と考えますが、引続きボラティリティの低減、収益基盤の底上げの施策を実行していくことで収益改善を図っていきます。

■ 全社

Q5. 2030年のコア営業利益 2,500億円に向けて、ポートフォリオ改革も含めどのような事業・製品の拡大を見込んでいるのか。

A5. 25長計で掲げた25年の営業利益2,000億円の旗は降ろしていません。21年度計画の1,150億円の目標を達成すれば、前年比3割増となり、その後年率2割の利益成長を続ければ到達できます。各セグメントでは、ヘルスケアは、様々な施策が実を結んできており、引続きリソースのブラッシュアップや新たなリソースの獲得等もあわせて目標を達成していきます。モビリティは、COVID-19の影響により20年度の業績は落ち込みましたが、16年度以降積極的に投資を実行してきており、21年度以降も新增設案件が立ち上がってくることから大きな利益成長が期待できます。フード&パッケージングは、安定的に成長はしているものの、これから大きな収益拡大をしていくためには、新たな成長機会の発掘とシナジーの追求が必要です。

VISION2030で示した新たなポートフォリオの組換えにより、更なる成長ドライバーをかけていくことで成長を加速させます。農業を例にとれば、ライフ&ヘルスケアソリューションにした方が技術的な共通性やシナジーを創出しやすいです。ICTソリューションについては、現在各セグメントにあるICT材料を集約していくことで更なる成長の拡大を図っていきます。ベーシック&グリーンマテリアルズは基盤素材が中心とはなりますが、ダウンフロー強化・拡大と再構築による戦略を進めていきます。また、サーキュラーエコミーや環境負荷低減といった新たな社会課題に対し、当社の技術やリソースを活用していくことで下流のビジネスにも大きく貢献していくことを企図し、事業そのものを仕立て直していきます。これらポイントを踏まえ、ポートフォリオ変革を通じて2030年のコア営業利益2,500億円という目標を立てています。

Q6. ソリューション型ビジネスモデルを加速させ、多様な価値を提供する為の取組等についての考え方について説明して欲しい。

A6. 25長期経営計画策定時も顧客起点型のビジネスモデルを標榜し挑戦してきましたが、具体的に最終的な形として展開ができませんでした。ただ、実行して途中でKulzer、ArrkのM&Aや、スタートアップビジネスとのコラボレーションを実行してきており、これらを有機的につなげ最終的に形に仕上げていく必要があります。その為、今後はソリューション型ビジネスモデルやサーキュラーエコミー型ビジネスモデルの社内浸透を図り共有することで実行力をあげていきます。それにはデザイン力強化が重要です。これまでの、素材を顧客のニーズに合わせて提供するという擦り合わせ型のビジネスだけでなく、それを発展させて顧客の潜在ニーズや社会課題を掴む必要があります。素材と技術サービスの提供だけでなく、新しい枠組みの構築により顧客を取り込んでいき価値を提供するサブスクリプション型のビジネスモデルも想定しています。また、それらを実行可能にする為には組織編成も実施し、更にはDXが活用していきます。DXを全社展開しビジネスモデルの中に組み込んでいき提案力を強化していきます。

Q7. 基盤素材の位置付けや今後の投資の考え方について説明して欲しい。

A7. 基盤素材は大きく事業ポートフォリオを二つに分けて考えています。

最適化・再構築の事業については他社とのアライアンス、ライトアセット、チェーンの最適化に取り組んでおり、実現すれば逐次公表していきます。ダウンフロー強化・拡大の事業については投資を実行し収益基盤をあげるだけでなく、サーキュラーエコミーの考え方を通じて新しいビジネスモデルに仕立て直していきます。

Q8. 30長計の資源投入に関して、自力成長投資と戦略投資枠の考え方について教えて欲しい。また、グリーンケミストリーや環境投資はどこに含まれており、どの程度を想定しているのか説明して欲しい。

A8. 戦略投資枠は、M&Aを中心とした投資枠です。自力成長投資は、既存事業を中心としたオーガニックな成長に向けた投資です。グリーンケミストリーや環境投資は自力成長投資に、他社とのアライアンスが必要な案件については戦略投資枠に含めています。2030年GHG排出量40%削減目標に向け具体的な案件を検討してきており、必要な投資も含まれています。ただし、バイオナフサの購入を例にしても、少量からスタートしていき、社会への浸透も含め実用化に向けてどれくらい投資が必要になっていくかは今後見極めていく必要があります。

Q9. 基盤・維持投資についてはどの程度を想定しているか。

A9. 年度によってばらつきはあるが、大規模定修費用で200~300億円程度必要です。また、維持更新についても300~400億かかっていますが、今後はGHG排出量削減の投資も、これらの維持更新の投資に含まれてくると考えます。

Q10. M&A を実行してターゲット分野はどういったところか。

A10. M&A についてはロング・ショートリストを持っており様々な検討を行っています。今後成長のドライブをかけていく際に、経営資源が足りていない様なヘルスケアや ICT といった分野でも検討しています。また、M&A だけでなくアライアンス等のオプションについても検討を行っています。

Q11. 今後 10 年で積極的に投資を実行していく地域について説明して欲しい。

A11. 投資の実行については地理的側面ではなく、事業毎に市場が異なるのでそれぞれの事業毎に判断をしていきます。また、米中貿易摩擦や今回の COVID-19 により、サプライチェーンが複雑化していく中で、当社としてはサプライチェーンの簡素化が重要であると考えます。特に米国や中国といった大きな市場では、地産地消型のビジネスモデルを展開していくことがリスク低減につながっていくと考えます。それらの視点を踏まえ投資の判断、事業拡大を図っていきます。

以 上